

## مدرسة العلاقات الإنسانية

أسس هذه المدرسة (ألتون مايو) في الفترة من ١٨٨٠ - ١٩٤٠، وهو من أصل أسترالي، وقضى الجزء الأكبر من حياته الأكاديمية في جامعة هارفارد؛ حيث كان أستاذًا للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال، وقام بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن.

فقد أوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية الإدارة إلى الدور العام، الذي يؤديه الأفراد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، وقد غطت هذه المدرسة جوانب النقص في المدرسة الكلاسيكية، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على المحيط الاجتماعي والبيئي الوظيفي، في حين كان المؤيدون للمدرسة الكلاسيكية يركزون على البيئة المادية للعمل فقط.

### التجارب العلمية التي بلورت مدرسة العلاقات الإنسانية :

أجريت التجارب العلمية والتي كشفت عن العلاقات الإنسانية والتي تمت في مصانع «هاوثورن» بشركة ويسترن إيكتريك بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية،

وتعتبر مصانع «هاوثورن» أكبر وحدة إنتاجية تمتلك شركة جنرال إلكتريك، والتي تعمل على توريد الآلات وقطع الغيار وغيرها لشركة التليفون بأمريكا، وتضم حوالى ٩٠٠٠ فرد من النساء والرجال، يعملون فى إنتاج آلات التليفون والآلات الكهربائية الخاصة بالمكاتب وأسلاك التليفون، والبرق، والمحولات، وغيرها. من معدات التليفونات.

وحيث تنقسم الأنشطة فى هذا المصنع إلى ثمانية أقسام، وهى (الحسابات، والتشغيل، والإنتاج، والتفتيش، والمنتجات الخاصة، والعلاقات العامة، والعلاقات الصناعية، والأعمال الفنية).

واستهدفت التجارب فى البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية فى العمل كالإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، وسوء توزيع فترات الراحة، والأجور التشجيعية، والإشراف على إنتاجية العمال.

- ولاختبار صحة هذا الفرض، قام عدد من الباحثين تحت قيادة وإشراف «ألتون مايور» باختيار مجموعتين إحداهما

تجريبية والأخرى قياسية، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها، غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا من ذلك أن هناك عنصراً آخر غير لإضاءة أدى إلى ارتفاع معدل الإنتاج.

- التجربة الثانية: فقد قام الباحثون بعزل ست فتيات من العاملات في حجرة اختبار خاصة، وهى المجموعة التجريبية ولكى يصبحن تحت الملاحظة المباشرة، بحيث يكون من السهل قياس التغيرات التى تضرأ على معدلات إنتاجيتهن نتيجة لتغير ظروف العمل المادية، مثل: فترات الراحة وساعات العمل ونظم الحوافز المذلية.

- وأوضحت نتائج هذه الدراسة ارتفاع ملحوظاً في معدلات إنتاجية هؤلاء العاملات. وحين قام الباحثون في المرحلة الثانية عشرة من التجربة بالعودة إلى ظروف العمل السابقة، حيث كانت العاملات يعملن تسع ساعات كاملة، ودون وجود أية فترات للراحة، فقد فوجئ الباحثون أن إنتاجية العاملات ظلت مرتفعة

أيضًا، وبذلك اتضح أن هناك أسبابًا أخرى غير الأسباب المادية، التي أدت في التجربة الثانية إلى زيادة الإنتاجية، منها حرية العمل والاتصال والتعاون بينهم، مما خلق لديهم شعورًا بالمسئولية الجماعية، كما أدى حرص المشرفين على مشاركتهن في اتخاذ القرارات في ربط أهداف هذه المجموعة كمجموعة تجريبية بأهداف المنظمة ورفع الإنتاجية وتنميتها.

- التجربة الثالثة (تجربة حجرة بنك الأسلاك): حيث تم إجراء هذه التجربة على أربعة عشر عاملاً كمجموعة تجريبية بالطريقة التي اتبعت عند دراسة التجربة الثانية للعمليات بحجرة مستقلة، مع ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم ومناقشتهم عن طريق مراقب يقيم معهم في الغرفة نفسها.

- وقد أوضحت هذه التجربة أنه على الرغم من وجود سياسات للإدارة والتنظيم الرسمي، إلا أنه نشأت وتكونت جماعات غير رسمية في مجال العمل لها قيادتها الخاصة بها، وهم يختلفون عن القادة الذين

عيتهم الشركة، كما تبين أن العمال يتفقدون فيما بينهم على معايير معينة للإنتاجية يلتزمون بها ولا يزدون عليها؛ حتى لا يقال إنها تجاوزت الحدود أو تنقص عنها، وبالتالي تؤدي للتقاعس، حيث كان التهديد بفصل العضو المخالف من الجماعة وعزله اجتماعياً عن بقية الأفراد كافياً لجعل كل فرد يلتزم بذلك الدستور غير الرسمي، الذي اتفقت عليه الجماعة، وعلى الرغم من وجود نظام للحوافز المادية لزيادة الإنتاج، وكل ذلك لم يؤد إلى زيادته أو يقل عن عدد معين من الوحدات المتفق عليها ما بين العمال.

• النتائج التي ترتب عليها تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية:

فقد أمكن تلخيص أهم النتائج التي ترتبت على تجارب «ألتون مايو» في مصانع جنرال إلكتريك كما يلي:

١ - الاهتمام بالمشكلات الإنسانية في الإدارة باعتبار أنها ذات تأثير كبير، بالإضافة إلى الجوانب المادية على الإنتاج والإنتاجية.

٢- إعطاء المزيد من الاهتمام إلى جماعات العمل غير الرسمية، والتي لم يتعرض لها أصحاب المدرسة التقليدية على نحو كافٍ؛ بحيث تم دراسة المحددات الأساسية لجماعات العمل غير الرسمية وأنواعها، وخصائصها، وأدوارها.

٣- أن الأفراد الذين يتألفون في قسم ما من أقسام العمل في المنظمة، ليسوا أفراد منعزلين، بل إنهم يشكلون أيضًا مجموعة تربط فيما بينها برباط من العلاقات، وتقوم هذه العلاقات نفسها بينهم وبين رؤسائهم، وبينهم وبين العمل، وكذلك بينهم وبين الشركة ذاتها.

٤- أن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسى عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثى الأبعاد، والذي يتكون من الفرد والعمل وسياسات المنظمة.

٥- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، والتي تعنى مشاركة العاملين في الإدارة.